



Open Access Repository  
[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Interprofessionelle Zusammenarbeit in integrierten Leitstellen

Hofinger, Gesine; Jungnickel, Verena; Zinke, Robert; Künzer, Laura

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hofinger, G., Jungnickel, V., Zinke, R., & Künzer, L. (2012). Interprofessionelle Zusammenarbeit in integrierten Leitstellen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 11(16), 181-186. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-455351>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

### Inhalt

I Jahrgang 11 | Ausgabe 16 | [www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

#### Vorwort

Elias Jammal

*Interkulturelle Philosophie  
und Interkulturalität*

Dominic Busch

*Aktuelle Entwicklungen in der  
sprachwissenschaftlichen Forschung zur  
interkulturellen Kommunikation*

Anne Schreiter

*Kultur zwischen Ökonomisierung  
und kreativer Unordnung.  
Eine designtheoretische Perspektive*

Jan-Christoph Marschelke

*Recht und Kultur -  
Skizze disziplinärer Zugänge der  
Rechtswissenschaften zu Kultur  
und Interkulturalität*

Mirjam Hermann/

Maja Schachner/ Peter Noack

*„Ich bin eigentlich anders.“  
Subjektive Konstruktionen ethnischer  
Identität im Migrationskontext  
und neue Wege in der psycho-  
logischen Akkulturationsforschung*

Karsten Müller/ Regina Kempen/

Tammo Stratmann

*Methodische Ansätze und Entwicklungen  
interkultureller Forschung in der  
Wirtschaftspsychologie am Beispiel  
organisationaler Einstellungen*

Elke Bosse

*Perspektivtriangulation am  
Beispiel der Kombination von  
Gesprächs- und Inhaltsanalyse*

Vasco da Silva/  
Helena Drawert

*Zur linguistischen Analyse  
biografisch-narrativer Interviews:  
Die Innen- und Außenperspektive  
von internationalen Studierenden  
am Beispiel von zwei aktuellen  
Forschungsprojekten*

Gesine Hofinger/

Verena Jungnickel/

Robert Zinke/ Laura Künzer  
*Interprofessionelle Zusammenarbeit  
in Integrierten Leitstellen*

Isabella Waibel

*Interkulturelle Communities  
im Hochschulbereich: Konzept für  
ein deutsch-polnisches Netzwerk*

Gundula Gwenn Hiller/

Stephan Wolting

*Akademische Wissensproduktion  
als interkulturelles Forschungsfeld*

Jan-Christoph Marschelke

*Interdisziplinäre „Best Practice“ -  
Das Projekt „Globale Systeme  
und interkulturelle Kompetenz“  
(GSiK) der Universität Würzburg*

## Interkulturelle Forschung an deutschsprachigen Hochschulen

– disziplinäre Perspektiven und  
interdisziplinäre Best Practices

Gastherausgeber:

Daniela Gröschke | Jürgen Bolten

Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje

2012

unterstützt von: / supported by:

**DFG** Deutsche  
Forschungsgemeinschaft

## **Interprofessionelle Zusammenarbeit in Integrierten Leitstellen**

[Inter-professional cooperation in integrated control centres]

Gesine Hofinger, Laura Künzer und Robert Zinke

Dr. Gesine Hofinger, Dipl.-Psych. Laura Künzer und Robert Zinke, MA, sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Rahmen des Drittmittelprojektes OrGaMIR<sup>PLUS</sup> an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation / Professur für Interkulturelle Kommunikation.

Verena Jungnickel

Dipl.-Psych. Verena Jungnickel ist derzeit bei der Lufthansa beschäftigt.

## **Abstract [English]**

Fusions of different organisations in order to form new teams require a number of changes and adaptation processes. This study deals with relevant factors that foster or obstruct effective teamwork in integrated control centres. The type of inter-professional teamwork needed among members of different organisational origins is understood as intercultural teamwork.

For this study two integrated control centres in southern Germany were investigated. Establishing good teamwork among fire-fighters and medical and rescue-services is essential for a successful incident management. For the empirical analysis a triangulation of qualitative and quantitative data was chosen.

Keywords: Culture and profession, teamwork, integrated control centres

## **Abstract [Deutsch]**

Die Fusion von Mitgliedern verschiedener Organisationen zu einem Team erfordert zahlreiche Veränderungs- und Anpassungsprozesse. Die vorliegende Studie untersucht, welche Faktoren die interprofessionelle, als interkulturell betrachtete, Teamarbeit von Mitgliedern unterschiedlicher Ursprungsorganisationen in Integrierten Leitstellen fördern oder hemmen können. Betrachtet wurden zwei süddeutsche Integrierte Leitstellen, die unterschiedlich lange bestanden. Die Entwicklung eines kooperierenden Teams aus Feuerwehr- und Rettungsdienstmitarbeitern ist dabei eine wichtige Erfolgsgröße. Die empirischen Analysen nutzten die Methodentriangulation aus qualitativen und quantitativen Verfahren.

Stichwörter: Professionskultur, Teamarbeit, Integrierte Leitstellen

## **1. Interprofessionelle Zusammenarbeit in Integrierten Leitstellen**

Im vorliegenden Beitrag wird exemplarisch dargestellt, wie sich die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Herkunftsorganisationen auf die Zusammenarbeit auf Ebene der Mitglieder einer neuen, gemeinsamen Organisation auswirkt. Dabei werden Individuen als Teile von Gruppen betrachtet, die eingebettet in den Rahmen der Organisation unterschiedliche Professionskulturen vertreten. Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass die tertiäre Sozialisation im Rahmen einer

bestimmten Profession bzw. innerhalb einer Organisation die *Normalität* in Abhängigkeit der jeweiligen Zugehörigkeit von Individuen zu einem Kollektiv einer Organisation bestimmen (Hansen 2009). Wenn Angehörige unterschiedlicher Organisationen zu einem gemeinsamen neuen Kollektiv zusammenwachsen sollen, wie im untersuchten Fall Integrierter Leitstellen (ILS), treffen zunächst partiell divergierende individuelle Verständnisse professionellen Handelns aufeinander. Auch im vorliegenden Fall etablierte sich in dieser interkulturellen Kontaktsituation erst langsam eine geteilte Normalität (Bolten 2007).

In Leitstellen werden Rettungsmaßnahmen angefordert, initiiert und koordiniert. In Deutschland existieren zahlreiche unterschiedliche Leitstellenformen. ILS haben sich in Deutschland innerhalb der vergangenen Jahre als häufigste Leitstellenform der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr etabliert (Bandlow-Hoyer 2010). Das Personal von ILS muss über weitreichende Kenntnisse in den Tätigkeitsbereichen Rettungsdienst, Brandschutz, Hilfeleistung und Katastrophenschutz verfügen. Die Qualifikationsanforderungen für Leitstellendisponenten ergeben sich aus den Rettungsdienst- und Feuerwehrgesetzen der Bundesländer und unterscheiden sich daher (Hackstein 2010).

Im süddeutschen Raum, in dem Feuerwehr und Rettungsdienst die Koordination der Einsätze oft noch separat durchführten, sind ILS seit 2009 gesetzlich vorgeschrieben. Der Umsetzungsprozess ist derzeit noch nicht abgeschlossen. Die Fusion der beiden Organisationen Feuerwehr und Rettungsdienst zu einer ILS-Organisation erfordert zahlreiche Veränderungs- und Anpassungsprozesse. Dabei werden organisationskulturelle Aspekte häufig nur am Rande berücksichtigt. Die Entwicklung eines nahtlos kooperierenden Teams aus Feuerwehr- und Rettungsdienstmitarbeitern wird nur selten explizit adressiert.

Organisationskultur beeinflusst das Handeln der Organisationsmitglieder durch die Vorgabe eines Handlungsrahmens; interkulturelle Teams aus unterschiedlichen Organisationen arbeiten demnach auf Basis einer (eigenen) emergenten neuen Organisationskultur zusammen. Untersucht wurde in der hier vorgestellten Studie, inwiefern sich die Organisationskulturen von Feuerwehr und Rettungsdienst unterscheiden und wie sich durch Bildung einer ILS eine gemeinsame Organisationskultur für diese entwickeln kann.

Eine Auseinandersetzung mit den Themen ILS in Deutschland und Organisationskulturen bei Feuerwehr und Rettungsdienst ist in der Literatur bislang nur sehr vereinzelt zu finden. Grundlage der theoretischen Überlegungen, welche auch in den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben



(u. a. Feuerwehr und Rettungsdienst) geläufig ist, ist das Organisationskulturmodell von Schein (z. B. 1995), das Organisationskultur als Muster gemeinsamer Grundprämissen betrachtet, welches sich bewährt hat und somit als bindend gilt. Kultur äußert sich nach diesem Modell in beobachtbaren Artefakten, Werten und Einstellungen. Kritische Faktoren interorganisationaler Kooperation wurden von Hofinger (2009) beschrieben, in ihren Auswirkungen für die Zusammenarbeit vor Ort und auf Ebene von Stäben konkretisiert (Zinke et al. 2010) und weiter spezifiziert auf Basis eigener Beobachtungen bei gemeinsamen Übungen für die Randbedingungen besonders großer Schadenslagen (Hofinger et al. 2011). Zudem wurden Ansätze zur Bildung von Hochleistungsteams herangezogen (z. B. Weick 2002, Pawlowski / Miste 2008), um auf Grundlage der Studienergebnisse Interventionsstrategien für die Teambildung in den ILS entwickeln zu können.

Die hier vorgestellte Studie in zwei süddeutschen ILS geht der Frage nach, welche Faktoren die interprofessionelle – als interkulturell verstandene – Teamarbeit in Integrierten Leitstellen fördern oder hemmen können und wie diese Teamarbeit zu verbessern ist. Ausgangspunkt war die Wahrnehmung von Problemen der interprofessionellen Teamarbeit seitens einiger Führungskräfte. Im Rahmen der Studie wurde untersucht, inwiefern sich die Herkunftskulturen der beiden Organisationen in der Wahrnehmung der Mitglieder der ILS unterscheiden. Die Arbeitshypothese war, dass der unterschiedliche professions- bzw. organisationskulturelle Hintergrund der Teammitglieder eine Rolle für die Teamarbeit spielen könnte. Betrachtet wurden zwei süddeutsche ILS, die unterschiedlich lange bestanden. Die empirischen Analysen nutzten die Methodentriangulation mit qualitativen und quantitativen Verfahren der Beobachtung, der Experteninterviews und der Fragebogenerhebung. Die nicht-teilnehmende, offene Beobachtung erfolgte als Feldstudie an drei Beobachtungstagen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen bezüglich Kommunikation, Teamarbeit, Führung und Atmosphäre wurde, gemeinsam mit Erkenntnissen aus einer Literaturrecherche, ein Interviewleitfaden für die Experteninterviews entwickelt. In 35 qualitativ und quantitativ ausgewerteten Experteninterviews wurden Mitarbeiter der ILS zu den Themen Organisationskultur, Kulturanalyse und Teamarbeit befragt. Zusätzlich wurden in einer Fragebogenerhebung quantitative Daten bezüglich Werteinschätzung mit 42 Mitarbeitern aus beiden ILS (23 aus der Feuerwehr und 19 aus dem Rettungsdienst) erhoben.

## 2. Datenauswertung und Interpretation der interprofessionellen Zusammenarbeit in der ILS

Es wurden zunächst die Organisationskulturen der *Herkunftsorganisationen* Feuerwehr und Rettungsdienst aus Sicht der Mitglieder der ILS betrachtet. Im zweiten Schritt wurde nach der Herausbildung sowie Elementen einer spezifischen ILS-Kultur gefragt.

Die Ergebnisse aller Methoden zeigen nur wenige, aber deutliche Unterschiede in den Organisationskulturen von Feuerwehr und Rettungsdienst. Signifikante Unterschiede zeigten sich z. B. in den Fragebögen auf Ebene der Werte und Einstellungen, bei der Beurteilung der Wichtigkeit von „Kameradschaft“, „Kritikfähigkeit“, „Anerkennen von Hierarchie“ und „Zufriedenheit der Bürger“. Große Übereinstimmung fand sich bezüglich der Bewertung von Teamarbeit. Auf Ebenen der Artefakte lassen sich Unterschiede (z. B. Teilnahme an gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Dienstzeit) und Gemeinsamkeiten (Bewertungen von gemeinsamen Logos etc.) finden. Grundannahmen wurden in den Interviews über spontane Satzergänzungen erhoben; hier zeigen sich in den qualitativen Auswertungen Unterschiede, z. B. bezüglich der Akzeptanz von Regelabweichungen, von Hierarchien, oder der Abhängigkeit von bzw. des Vertrauens in die Unterstützung durch Kollegen in Gefahrensituationen. In Bezug auf die Ausbildung einer gemeinsamen ILS-Kultur zum Zeitpunkt der Studie zeigte sich, dass der *Aushandlungsprozess* über die neue Wertigkeit dieser Elemente noch nicht abgeschlossen war.

Für Normalitätserwartungen der gemeinsam arbeitenden Individuen bedeutet dies, in Abhängigkeit von ihrer Professionskultur, Abweichungen zwischen den unterschiedlichen Kollektiven, die im Team der ILS vertreten sind. Neben diesen und anderen organisationskulturellen Hintergründen beeinflussen zudem strukturelle Probleme – etwa die Ungleichbehandlung der Mitarbeiter (Urlaub, Entlohnung) je nach Herkunftsorganisation, teils auch Führungsschwächen – den Teambildungsprozess innerhalb der untersuchten ILS.

Zu allen Bereichen wurden Interventionsvorschläge erarbeitet. Bereits im Untersuchungszeitraum zeichneten sich individuelle Strategien des Umgangs mit Unterschieden ab, darunter bewusstes Ignorieren, Egalisieren oder deutliches Ansprechen von Unterschieden und Problemen. Identifizierte Unterschiede wurden in ersten gemeinsamen Gesprächen untereinander diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet. Von einer ILS wurde z. B. ein gemeinsames Logo erstellt, das vertraute Symbolik aus beiden Professionskulturen aufgreift, es wurden gemeinsame soziale Aktionen durchgeführt und Regularien

überarbeitet. Währenddessen dauert die Etablierung einer gemeinsamen Normalität (ILS-Kultur) mit entsprechenden Handlungsroutinen und einem Selbstverständnis als Team bzw. Kollektiv von ILS-Mitarbeitern noch an.

## Literatur

Bandlow-Hoyer, S. (2010): Leitstellenformen. In: Hackstein, A. / Sudowe, H. (Hrsg.): *Handbuch Leitstelle. Strukturen - Prozesse - Innovationen*. Ede- wecht: Stumpf und Kossendey, S. 23-28.

Bolten, J. (2007): *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikati- on*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hackstein, A. (2010): Aus- und Fortbildung. In: Hackstein, A. / Sudowe, H. (Hrsg.): *Handbuch Leitstelle. Strukturen - Prozesse - Innovationen*. Ede- wecht: Stumpf und Kossendey, S. 165-175.

Hansen, K. P. (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Verlag Karl Stutz.

Hofinger, G. / Jungnickel, V. / Zinke, R. (2011): *Cultural challenges of inter- organizational cooperation*. Posterpräsentation auf dem 2. IWK-Sommer- symposium, Altes Schloss Dornburg, Jena, 01.-03.11.2011.

Hofinger, G. / Künzer, L. / Knigge, I. / Zinke, R. (2011): Inter-organisational cooperation in major incidents - what do emergency services require for smooth operations?. In: De Waard, D. / Gérard, N. / Onnasch, L. / Wiczorek R. / Manzey, D. (Hrsg.): *Human Centred Automation*. Maastricht: Shaker Publishing, S. 197-210.

Hofinger, G. (2009): Kritische Faktoren der inter-organisationalen Zusam- menarbeit. In: Strohschneider, S. / Heimann, R. (Hrsg.): *Kultur und sicheres Handeln. Im Auftrag der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswel- ten“*. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 189-204.

Jungnickel, V. (2011): *Interprofessionelle Zusammenarbeit in Integrierten Leitstellen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Regensburg.

Schein, E. (1995): *Unternehmenskultur*. Frankfurt/Main: Campus.

Zinke, R. / Hofinger, G. / Strohschneider, S. (2010): Inter-organizational cooperation: Challenges for joint action. In: Karwowski, W. / Salvendy, G. (Hrsg.): *Conference Proceedings Applied Human Factors and Ergonomics International Conference 2010*. Miami: USA Publishing.

